



Programa de Optimización de condiciones organizacionales en el trabajo: intervenciones y conclusiones de una iniciativa modelo, destinada a empleados no docentes en la Facultad de Arquitectura de la UNLP

Lic. Facundo Esteban Urtizberea y Emilio Silveira

furtizberea@psico.unlp.edu.ar

Facultad de Arquitectura y Urbanismo | Universidad Nacional de La Plata

Eje Temático: Psicología Laboral Organizacional

Resumen

El “PROGRAMA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES DE TRABAJO” constituyó una propuesta original e inédita en su modalidad de intervención dentro del ámbito público que comprende a las facultades de la Universidad de La Plata (UNLP).

Esta iniciativa surgió producto de la demanda, por parte de referentes de la plantilla no docente de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la UNLP, que buscaron una manera de propiciar y mejorar las condiciones laborales de todos sus compañeros.

La idea fue cobrando cada vez mayor forma hasta convertirse en un programa. Toda intervención que enuncie en su denominación objetivos tan amplios como los de optimizar las condiciones organizacionales de trabajo, debe irremediamente ser pensada y planificada en función de un proceso y no como una aproximación circunstancial y de corto alcance. Por tal motivo, esta propuesta ha sido formulada como un programa, entendiendo por ello un diseño de características integrales que aborde en diversos grados de complejidad la realidad existente y que se proponga objetivos y metas secuenciales, progresivas y concordantes. El Programa se inició en julio del 2016 y continúa vigente.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo (UNLP) fue el ámbito institucional en el cual se desarrolló el presente Programa. El grupo poblacional destinatario fue la casi totalidad del personal no docente que desempeña labores en dicha unidad académica. Las acciones incluidas, se han configurado en función de la demanda manifestada por las autoridades de la Facultad y los representantes del claustro no docente, quienes han expresado preocupación por aspectos diversos de la funcionalidad operativa y de las condiciones vinculares que inciden naturalmente en el desarrollo habitual de las labores.



Los objetivos rectores del programa han sido el de propiciar mejores condiciones laborales, optimizar dinámicas vinculares, prevenir riesgos psicosociales que pudieran influir negativamente en la salud de los trabajadores y contribuir a consolidar procesos de gestión eficientes.

Reconociendo la complejidad que conlleva una organización como la Facultad de Arquitectura, nos propusimos relevar aspectos en las diversas áreas donde desempeñan tareas los trabajadores no docentes, pero siendo conscientes que no lograríamos la profundización pretendida en todos los casos. La participación de los trabajadores en este Programa fue de carácter voluntario, por lo cual fuimos respetuosos de aquellas personas que decidieron no contestar cuestionarios o ser entrevistados.

Las temáticas que hemos constituido como los ejes de análisis de este Programa son:

- Desafíos estratégicos
- Objetivos y metas de la organización
- Estilos de liderazgo
- Organigrama: roles y funciones
- Cultura organizacional
- Comunicación
- Clima y satisfacción laboral
- Riesgos psicosociales

Para lograr un mejor abordaje, las intervenciones se diseñaron en las diversas direcciones existentes y en tres segmentos poblacionales de interacción: con el personal, con los mandos medios (directores y jefes de departamento) y con los equipos de trabajo. En términos metodológicos hemos trabajado con:

- Análisis organizacional: procedimiento diseñado bajo los ejes de análisis propuestos por Aldo Schlemenson (1993), los cuales fueron relevados por medio de entrevistas semi-estructuradas en profundidad.
- Actividades de caldeamiento colectivo: ejercicios de dinámica grupal que encuadran y motivan para el trabajo de relevamiento. Explora percepciones sobre la organización, comprensión de normas, actitudes y motivaciones. (Levy Levoyer, 2000)
- Análisis de documentación. Relevamiento de datos, provenientes de fuentes diversa: documentación oficial, página *web*, estatutos, resoluciones, reglamentos, *papers* de trabajo, etc.
- Observaciones: obtención de datos sobre variables preestablecidas de carácter ergonómico, ambiental, vivencial y procedimental.
- Encuestas de clima organizacional y calidad de vida laboral: técnica administrada al conjunto de la población de trabajadores. Metodología cuantitativa de indagación y análisis de la información

sobre los ejes propuestos por Aldo Schlemenson (1993) y criterios de análisis sugeridos por José María Peiro (2008).

En el desarrollo el Programa, hemos relevado problemáticas diversas, relacionadas con aspectos tales como las falencias en el diseño del organigrama, la poca configuración de roles y funciones, la falta de una política de incentivos, la ausencia de procesos de evaluación y desempeño, las acotadas iniciativas de formación y de capacitación y preocupantes indicadores de precarización y estrés laboral (Peiro, 2008). Todos estos emergentes no son exclusivos de esta unidad académica, sino de la Universidad en su conjunto y ha sido en todo caso una gran iniciativa de la Facultad el impulsar y sostener este Programa.

Es en el marco de esta iniciativa, que hemos impulsado numerosas acciones tendientes a revertir cada una de estas falencias organizacionales. Si bien aún es un proceso de transformación progresivo, podemos decir que algunos cambios ya se vislumbran en mejores indicadores de satisfacción y calidad de vida laboral.

Palabras clave: prevención, salud mental, calidad de vida laboral, universidad

Abstract

"PROGRAM FOR THE OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATIONAL CONDITIONS OF WORK", created an original and unpublished proposal in its mode of intervention within the public domain which includes the faculties of the University of La Plata.

This initiative emerged product of demand of non-teaching staff of the Faculty of architecture and urbanism of the UNLP, which looked for a way to promote and improve the working conditions of all his companions.

The idea was taking more and more shape to become a program. Any intervention that spell out in its name, so broad objectives as the optimize the organizational conditions of work, must inevitably be designed and planned according to a process and not as a situational approach and short range. For this reason, this proposal has been formulated as a program, understanding why a comprehensive features design, which address to varying degrees of complexity existing reality and which intends to sequential, progressive and consistent goals. The program began in July 2016 and continues to date.

The Faculty of architecture and urbanism of the National University of La Plata, was the institutional environment in which this programme is developed. The target population

group was the almost all of the non-teaching staff that performs work in that academic unit. The actions included in the programme, are configured according to the demand expressed by the school authorities and the representatives of the non-teaching faculty, who have expressed concern for diverse conditions and operational functionality relational that naturally affect the usual work development.

The objectives guiding of the program have been the lead to better working conditions, optimizing dynamic relational, preventing psychosocial risks that could adversely affect the health of workers and contribute to strengthening efficient management processes.

Recognizing the complexity involved an organization such as the Faculty of architecture, we decided to relieve aspects in areas where non-teaching workers perform tasks, but we are aware that not in all cases we would achieve the intended deepening. The participation of the workers in this program was voluntary, so we were respectful of those people who decided to not answer questionnaires or interviews.

The themes that we have established as the axes of analysis of this programme are:

- Strategic challenges.
- Objectives and goals of the organization.
- Leadership styles.
- Flow chart: Roles and functions.
- Organizational culture.
- Communication.
- Climate and job satisfaction.
- Psychosocial risks.

To achieve a better approach, interventions were designed in various existing addresses and three population segments of interaction: with the staff, middle managers (directors and heads of Department) and work teams.

In methodological terms, we have worked with:

- Organizational analysis: Procedure designed under the lines of analysis proposed by Aldo Schlemenson (1993), which were relieved by means of semi-structured in-depth interviews.
- Activities of collective Theater: Exercises of group dynamics that frame and motivate for survey work. Explores perceptions of the Organization, understanding of norms, attitudes and motivations (Levy Levoyer, 2000).
- Analysis of documentation: Survey of data from different sources (official documentation, website, bylaws, resolutions, regulations, papers, etc.).

- Remarks: Data on pre-set variables of ergonomic, environmental, experiential and procedural nature.
- Organizational climate survey and quality of worklife: Technique to the whole of the population of workers. Quantitative methodology of research and analysis of information on the above axes.

In developing the program, we have relieved several problems related to aspects such as the flaw in the design of the organizational structure, easy configuration of roles and functions, the lack of an incentive policy, the absence of evaluation and performance processes, limited education and training initiatives and worrisome indicators of job insecurity and stress (Peiro, 2008). All of these emerging are not exclusive of this academic unit, but the University as a whole and a major initiative of the Faculty was in any case the boost and sustain this program.

Within the framework of this initiative, which we have promoted numerous actions to revert each of these organizational shortcomings. Although it is still a progressive process of transformation, we can say that some changes are already glimpsed in better indicators of satisfaction and quality of working life.

Keywords: prevention, mental health, quality of worklife, university

Referencias bibliográficas

Levy Levoyer, C. (2000). *La motivación en la empresa: Modelos y estrategias*. Madrid: Gestión.

Peiro, J.M. (2008). "Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional". En *Papeles del Psicólogo*, 1, s/p.

Schlemenson, A. (1993). *La Perspectiva Ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.